



Munich Personal RePEc Archive

Allomorphisms in Corporations and in Human Resources Management (HRM)in Informational Society

Miguel Santos

Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Lusófona de
Humanidades e Tecnologias

July 2011

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/32309/>

MPRA Paper No. 32309, posted 19. July 2011 04:40 UTC

ALOMORFISMOS NAS EMPRESAS E NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PLENA SOCIEDADE INFORMACIONAL

Miguel Baião Santos

**Faculdade de Economia e Gestão
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT)
Campo Grande, 376, 1749-024 Lisboa
www.ulusofona.pt**

ÍNDICE

	Pág.
<i>Sumário</i>	2
<i>Abstract</i>	3
<i>Introdução</i>	4
<i>1. Enquadramento Conceptual</i>	6
<i>2. O Meio Envolvente das Empresas</i>	9
<i>3. A Estrutura Organizativa e o Funcionamento</i>	10
<i>4. A Gestão das Pessoas</i>	13
<i>5. As Relações de Trabalho</i>	15
<i>6. As Novas Dimensões</i>	20
<i>Conclusões</i>	22
<i>Bibliografia</i>	24

ALOMORFISMOS NAS EMPRESAS E NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PLENA SOCIEDADE INFORMACIONAL.

SUMÁRIO

A actual sociedade informacional não é inócua para as empresas e organizações. A multiplicidade de fenómenos alomórficos que ocorrem nas empresas e na gestão dos respectivos recursos humanos, ou seja, das pessoas, não pode deixar indiferente qualquer empresário, trabalhador ou parceiro social. O enquadramento envolvente das empresas, a estrutura e o funcionamento, a gestão das pessoas, as relações de trabalho e outras novas dimensões são feudatários da presente análise. Fazemos uma tentativa de conformar as condutas e procedimentos vindouros dos actores sociais, de modo a prospectivar a gestão e a organização do trabalho, com a certeza que a incerteza faz parte do futuro.

Palavras-chave: *sociedade informacional, alomorfismos, mudanças, tendências, organizações, empresa, globalização*

Classificações JEL: J24, J60, M1, M5, O15, O32,

¹ Doutorado em Sociologia Económica e das Organizações. Professor Associado da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT). Investigador do Centro de Pesquisas e Estudos Sociais (CPES) /ULHT. miguel.santos@ulusofona.pt

ABSTRACT

The informational society is not innocuous for corporations and organizations. The assortment of allomorphic phenomenon that are taking place in corporations and on the implicit human resources management (i.e. persons) cannot set aside any indifference among entrepreneurs, workers or social partners. The corporation's frameworks, the structure and performance, the person's management, the labour relations and other new dimensions are analyzed on the present paper, trying to preview some trends. We make an attempt to shape the behaviors and forthcoming procedures of the social actors in order to forecast the management and the labour, with the certainty that the uncertainty is part of the future.

Key-words: *informational society, alomorphisms, changing, trends, organizations, corporations, globalization*

JEL Classification: J24, J60, M1, M5, O15, O32,

*Em África, todas as manhãs, uma gazela acorda.
Sabe que tem de correr mais depressa que o leão, ou será morta.
Em África, todas as manhãs, um leão acorda.
Sabe que tem de correr mais depressa que a gazela, ou morrerá de fome.
Não interessas se és leão ou gazela.
Quando o Sol nascer, tens de correr mais depressa...se queres continuar vivo*

Provérbio africano

INTRODUÇÃO

A alomorfia² aplicada a enquadramentos organizacionais designa a passagem de uma forma para outra, sem mudança de valor intrínseco ou significado. Por conseguinte, neste conteúdo designativo, constatamos que apesar de existirem tendências de mudança nos formatos ou nos modelos de gestão, a natureza, ou essência, que presidiu à origem e que norteia uma organização não se altera por consequência, nem adultera o seu significado analítico-simbólico (Ferreira, 2008). A palavra “tendência” tem respectivo o étimo no latim – *tendentia*. Significa uma inclinação, uma propensão ou disposição natural. Sob pontos de vista particulares pode ser associada a uma intenção ou a um propósito.

Por conseguinte, assim entendida, uma tendência não é uma moda; não é a observação mais frequente. A moda é temporária. Vem e desaparece rapidamente, não deixando sementes para a moda seguinte. A tendência vem para ficar. Nasce, desenvolve-se, reproduz-se e é paulatinamente substituída por outra, esta ainda com traços daquela (Santos, 2008a). É um ordenamento natural; não é forçada (Caetano & Tavares, 2000). É uma propensão pela qual as estruturas organizacionais (i.e. empresas, organizações) tendem a adoptar, em conjunto, uma determinada forma de funcionamento para fazer face a num novo meio envolvente comum (Schreyögg & Sydow, 2011).

Por outro lado temos o conceito de mudança. Designa o acto ou efeito de mudar, de alterar, de transformar, ou de provocar uma modificação (deslocação ou variação). Até aos finais da década de 60 do século XX, utilizava-se, quer em termos científicos, quer de senso comum, o conceito de mudança. Actualmente é muito mais

² A alomorfia, termo muito utilizado em linguística e biologia, é entendida como a passagem de uma forma para outra sem alteração do seu valor intrínseco ou do seu significado. Assim percebida contém, portanto, dois conceitos associados: a mudança e a tendência.

do que apenas um conceito, ao assumir um sentido claramente identificado com as transições que marcam a passagem para o actual paradigma socioeconómico caracterizado por novas relações laborais e salariais e por um novo sistema produtivo, ambos imbuídos por princípios unos de flexibilidade (Jennings & Seaman, 1994; Marković, 2008).

Apesar das transformações associadas ao conceito de mudança, utiliza-se agora a expressão “*inovação*” para designar aquilo que há algumas décadas se chamava “mudança” (Rodrigues *et al*, 2004). Ou seja, ainda que com conteúdos e inferências processuais diferentes, os conceitos de “mudança” e de “inovação” coligem os factores que, em conjunturas históricas diferentes, caucionam a capacidade das economias, em geral e das empresas, em particular, de encararem os constrangimentos e exigências ambientais externos e internos (European Commission, 2011).

O conceito de inovação numa perspectiva não exclusivamente económica, mas também sócio-organizacional, aparece com Schumpeter (1934., *op. cit.* Rodrigues *et al*, 2004). No quadro da teoria económica neoclássica considerava-se a inovação fundamentalmente como uma mudança técnica (Comissão Europeia, 1996), tida como variável exógena ao funcionamento económico (Kovács & Chagas Lopes, 2010). A inovação era entendida na perspectiva daquilo que hoje se designa por inovação no processo (Schreyögg & Sydow, 2011), ou seja, uma mudança orientada essencialmente para o aperfeiçoamento dos equipamentos e procedimentos técnicos produtivos.

No entanto todas as inovações implicam mudanças, mas nem todas as mudanças são inovadoras.

A mudança pode ser definida como um processo (e um meio) para se atingirem realizações empresariais ou organizacionais num determinado sentido, que passam pela resolução de problemas de nova maneira e que encerram: as distintas vertentes de gestão (técnica, social e económica), os perfis organizacionais e as perspectivas socioculturais. Assim considerada, a empresa é um “complexo organizacional”, integrado por: trabalhadores, recursos materiais e tecnológicos, sistemas de relações entre indivíduos e grupos. É instituída por sucessões de decisões estratégicas (táticas) administrativas e operacionais (Castells, 1996, 2000; Grupo de Lisboa, 1994; Jennings,

e Seaman, 1994; Jensen & Sandström, 2011; Kovács, 1998, 2002; Santos, 2010a, 2010b), sem que no processo sucessivo, haja alteração da sua essência ou desígnio.

1. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

A tentativa académica (e do senso comum) de definição da actual sociedade em que nos encontramos tem sido objecto de incontáveis estudos, publicações e tem alicerçado muitas exegeses académicas e interpretações jornalísticas.

Era da Informação? Era Pós-industrial? Sociedade do Conhecimento? Sociedade da Informação? Vários conceitos aparecem na extensa bibliografia relacionada com o tema. Talvez porque ainda não está estabilizada a própria definição, ou talvez porque ainda não temos o distanciamento histórico suficiente para caracterizarmos este contexto espaço-temporal com especificidades socioeconómicas. Talvez porque é efectivamente uma era multiparadigmática e multidimensional. Porém, a bibliografia apresenta, segundo um número apreciável de autores, o termo *sociedade da informação*. No entanto, todas as definições parecem ser redutoras para uma caracterização inequívoca e cabal.

Segundo Castells (1996, 2000) o termo ou conceito “sociedade da informação” evidencia o papel da informação e dos respectivos fluxos³ na sociedade. Não obstante o autor postula que a informação num sentido mais lato (e.g. a comunicação do conhecimento) tem sido o ponto crítico em todas as sociedades. Na verdade o termo “informacional” indica o atributo de uma forma específica de organização social, na qual a produção de informação, o processamento e a transmissão (ou difusão) se convertem nas principais fontes da produtividade e de poder (Jensen & Sandström, 2011) decorrentes das novas condições tecnológicas emergentes, no actual período da história (Castells, 1996, 2000). A economia informacional é global (Castells, 1996, 2000). Assim, consideramos que o termo *sociedade informacional*, descreve

³ Quem se exclui do conhecimento e informação no domínio destes fluxos e redes é preterido da produção, distribuição, troca e consumo dos bens e serviços analítico-simbólicos. Esta tendência da globalização é conformada pela galopante integração da ciência com a técnica que acaba por se materializar na inovação e nas mudanças das TIC (Ferreira, 2008).

inequivocamente o período que presentemente vivenciamos pois inclui o(s) novo(s) paradigma(s) técnico-económico(s) ⁴.

Abrange ainda as (macro)mudanças que ocorreram com o advento da electrónica e da facilidade de difusão da informação (i.e. Novas Tecnologias: *Internet*, tecnologias de rede, difusão do *hardware* e *software*, etc.); com as incessantes descobertas nas tecnologias da vida (e.g. engenharia genética, biotecnologia); com a vulgarização das estruturas reticulares e o respectivo trabalho em rede (*networking*), a flexibilidade e a adaptabilidade (Marković, 2008); bem como com a integração e a interconexão das estruturas empresariais (no âmbito de uma nova lógica empresarial). Em suma, esta sociedade é marcada pelo processo de complexificação (Kovács, 2002) numa tentativa de descomplexificar o quotidiano do ser humano.

*

Face ao exposto vamos sinalizar alguns fenómenos alomórficos, fundamentados por (macro)tendências de mudança nas empresas em plena sociedade informacional.

A ruptura tecnológica durante os anos 70 do século XX, foi acompanhada de vários desafios multinível, aos quais as empresas têm agora de fazer face, particularmente a incertezas de vária ordem: segmentação e instabilidade do mercado, agravadas por ameaças de incisiva fragilidade financeira (Esposito, 2011) e orçamental de alguns países, mudanças tecnológicas aceleradas, concorrência intensificada, mercados globais (Jensen & Sandström, 2011), necessidades de flexibilização para mudar estratégias e estrutura(s) (Kovács & Chagas Lopes, 2010), recursos humanos (Boyer & Freyssenet, 1994; Castells, 1996, 2000; Chesnais, 2001; European Commission, 2011; Kovács, 2002; Santos, 2010a; Schreyögg & Sydow, 2011) e o próprio percurso natural de evolução e de desenvolvimento organizacional (Mintzberg, 1995; Schreyögg & Sydow, 2011). Além das incertezas as empresas defrontam-se com novas exigências: eficiência de custos, melhor *design* e qualidade de produtos, melhoria dos serviços pós-venda, flexibilidade técnica, flexibilidade organizacional (Marković, 2008) e dos recursos humanos, busca contínua da produtividade total (Sakai, 1990) ou até mesmo resiliência individual e organizacional

⁴ Entendidos como o conjunto de inovações técnicas e organizacionais inter-relacionadas, com as vantagens de maior diversidade de produtos e serviços, maior flexibilidade e redução de custos (Kovács, 2002).

face a incertezas dos mercados financeiros (Santos, 2010a). Ou seja, a flexibilização multidimensional das PME é inevitável (European Commission, 2011). Porém, a reestruturação das grandes empresas é igualmente indeclinável, imperativa e tempestiva: adoptando novos modelos de produção, novos métodos de gestão (Jensen & Sandström, 2011), e novas medidas de flexigurança (European Commission, 2011); promovendo a interligação entre empresas e a adopção de novos comportamentos organizacionais (European Commission, 2011; Marković, 2008). É, dito de outra forma, a apologia da resiliência organizativa (ou empresarial).

Uma estrutura organizacional e processos de gestão cada vez mais flexíveis, mais fluidos e descentralizados, assemelham-se a uma orquestra de “jazz”, (Trigo, 2006), nas quais a criatividade e o erro fazem parte do processo de inovação (Weick, 1998, *op. cit.* Trigo, 2006). Contudo esta fluidez tem de ser alicerçada em políticas internas de gestão de recursos humanos sustentadas, no sentido de propiciar o desenvolvimento das competências individuais e a estabilidade profissional e individual (European Commission, 2011), pois *a contrario sensu* a desejada endogeneização dessas competências (Chagas Lopes, 2007; Kovács & Chagas Lopes, 2010) esvair-se-á em favor de outras empresas.

*

Como súmula dos diversos autores consultados, podemos elencar um conjunto de tendências, ou macrotendências (European Commission, 2011; Trigo, 2006) de mudanças nas empresas e organizações me geral, partindo de uma situação “antes” (ou predominante), para a conjuntura alomórfica (tendencialmente disseminada), no contexto da sociedade informacional (Castells, 2000), emersa na economia globalizada.

Além da caracterização do meio envolvente, da estrutura e do funcionamento, acrescentam-se, porque têm óbvia conexão com estas dimensões, os recursos humanos, as relações de trabalho e aduzem-se as novas dimensões que consideramos, por enquanto, *a letere*.

2. O MEIO ENVOLVENTE DAS EMPRESAS

ANTES	ALOMORFIA
Competição regional / nacional	Competição global
Orientação para o produto	Orientação para soluções e para os clientes
Simplicidade	Complexidade
Competição	Coopetição / Cooperação
Planeamento Rígido	Planeamento Estratégico, Imprevisibilidade / Mudança Contínua
Fixação de Prioridades	Gestão de Contradições, de paradoxos, de diferentes culturas e de leis

A empresa já não pode agir localmente nem fechar-se na sua zona de conforto negocial. O limite é o planeta. Os clientes são todos os seres humanos. A competição deixa a respectiva micro-centricidade tendendo para a macro-dispersividade. As economias de escala orientam a acção dos gestores (Friedman, 2007), pelo que é mais importante a solução à medida do cliente (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002) que o próprio produto estandardizado.

A complexidade, variabilidade e ajustamento substituem a simplicidade dos produtos, dos serviços e dos processos, pelo que estes necessitam de progressos contínuos (Schreyögg & Sydow, 2011), para poderem integrar as diferenças locais dos mercados (Friedman, 2007). Dito de outra forma, significa a procura incessante da produtividade total diversificada, optimizando o desempenho organizacional (Friedman, 2007) para garantir a continuidade do funcionamento de máquinas e dos equipamentos, reduzindo os custos e as interrupções e introduzindo melhoramentos contínuos nos processos (Schreyögg & Sydow, 2011) e nas metodologias (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002).

A independência com matriz competitiva tem de ser substituída pela coopetição com inter-independência (Covey, 1989). Ou seja, para sobreviver num ambiente de competição global é essencial a cooperação entre empresas (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002), no sentido de fazer face aos imprevistos (Marković, 2008) e gerir a multiculturalidade, as contradições e as diversidades normativas e legislativas locais (Friedman, 2007). O planeamento deixa de ser imutável e inexorável para se

colocar no plano estratégico, ou seja, deve direccionar-se para a forma de como traduzir a inovação em estratégia, antecipando cenários, descobrindo oportunidades e criando valor.

3. A ESTRUTURA ORGANIZATIVA E O FUNCIONAMENTO

ANTES	ALOMORFIA
Estruturas hierarquizadas e piramidais	Estruturas ágeis e achatadas, empresa flexível
Departmentalização	Organização: por processo, por produto, geográfica, matricial ou mista
Empresas localmente integradas (isolada)	Empresas globalmente integradas (rede)
Serviços próprios da empresa	<i>Outsourcing</i> (externalização) local e global
Trabalho individual	Trabalho em equipa, Rotação, enriquecimento e alargamento de tarefas, Grupos semi-autónomos. Comunicação.
Trabalho na empresa	Mais trabalho junto dos clientes, nos clientes e a distância
Reduzida I&D e capacidade de gestão por projecto	Intensa actividade de I&D e elevadas competências em gestão por projecto
Produção em série	Produção Flexível ou produção em série mais diversificada

A tradicional organização por departamentos, direcções, divisões, não pode continuar a ser suportada. É necessário algum ajustamento mútuo, acompanhada de uma pressão para a colaboração, sendo organizada por processos. A interligação de poucas estruturas de enquadramento directo parece ter mais capacidade de resposta. Há uma descentralização selectiva, originando equipas de projecto, temporárias, com um objectivo específico e com equidade na responsabilização dos intervenientes (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002).

Nasce a lógica de centralização estratégica acompanhada da descentralização operacional. (Castells, 1996, 2000; Chesnais, 2001; Kovács, 2002; Trigo, 2006; Schreyögg & Sydow, 2011).

A tendência de alteração das estruturas é talvez a nova lógica organizacional mais substantiva, já que prevê a passagem de ambientes estáveis e complexos (e.g.

organização burocrática de H. Mintzberg, 1985) para ambientes dinâmicos e de geometria variável, sejam eles mais ou menos complexos, mas desde que garantam e estejam aptos a dar sequência à inovação (e.g. organização flexível, pouco hierarquizada, policentrada – similar à *adhocracia*, no modelo de H. Mintzberg, 1985). Uma miríade de formas organizacionais pode ser adoptada. Quer seja colocando a ênfase na natureza do processo, no tipo de produto, na demografia empresarial (Santos, 2010a) ou das parcerias, quer seja alicerçando-se em formas matriciais ou numa compósito destas mesmas soluções.

A reticularização pode assumir diversos formatos (European Commission, 2011), variáveis no conteúdo, nas relações comerciais e de (in)dependência (e.g. horizontais, informais, subcontratação ou alianças). Porém algumas características paradigmáticas fazem da empresa flexível a melhor adaptada aos desafios da sociedade em rede (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002) como sejam: a eficiência comunicativa e sinérgica, a tendência para o erro “zero”, a dedicação incisiva ao *core business* e o combate à auto e tecnocracia dominantes. Assiste-se, portanto, à propensão do desaparecimento da empresa isolada para a empresa em rede, incluindo a reticularização das relações económicas e sociais e as redes intra e inter-organizações (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002). Simultaneamente geram-se ligações através de redes de informação de um grande número de empresas a trabalhadores por conta própria (e.g. auto-emprego e teletrabalho) (European Commission, 2011).

A estrutura em rede facilita e promove a flexibilização (Castells, 1996, 2000; Chesnais, 2001; Kovács, 2002; Trigo, 2006). O espaço nacional tende a ser substituído pelo emergente espaço global (Kovács, 2002). A esfera nacional continua a ser de grande importância, mas já não é o principal estrato estratégico para os actores nos domínios do desenvolvimento científico, da inovação tecnológica e do crescimento socioeconómico (Grupo de Lisboa, 1994).

A organização por processos implica a transição de uma forte divisão do trabalho (ainda decorrente da sociedade industrial), para uma ténue divisão das tarefas (o trabalho caracteriza-se por ser multi e plurifuncional com conteúdos mais ricos e diversificados).

Os trabalhadores pouco qualificados tendem a desaparecer (Santos, 2010a) sendo substituídos por profissionais altamente qualificados (European Commission, 2011), tornando-se mais determinantes as respectivas *softskills* (Chagas Lopes, 2007) que lhe permitem participar simultaneamente na alçada da distribuição, da troca e do consumo de bens e serviços analítico-simbólicos (Ferreira, 2008), em detrimento ou infravalorização das próprias competências técnicas. O trabalho em equipa e outras novas formas de organização do trabalho surgem como resposta célere e eficaz às necessidades dos clientes (Castells, 1996, 2000; Handel, 2002; Kovács, 2002; Schreyögg & Sydow, 2011), exigindo-se responsabilidade individual (e grupal), do líder⁵ e de todos os *stakeholders*⁶ (Jensen & Sandström, 2011)⁷.

O local de trabalho fixo e imutável, é substituído pelo trabalho junto dos clientes, e/ou pelo trabalho a distância ou flexível (trabalho a tempo parcial, trabalho autónomo, trabalho temporário) (Kovács, 2002). Exige-se apenas autonomia na realização do trabalho, permitindo uma individualização (personalização) dos produtos e serviços (Friedman, 2007; Kovács, 2002), ao mesmo tempo que os prazos passam a ser ditados pelos clientes. (Boyer & Freyssenet, 1994; Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002).

A competitividade global (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002) e a capacidade intrínseca de adaptação consubstanciam-se na quantidade e peculiaridade dos investimentos em investigação e desenvolvimento (I&D) que cada empresa fizer individual e/ou sectorialmente (Chagas Lopes, 2011). A própria hetero-regulação do mercado de trabalho acaba por ser tributária da inovação resultante de processos de I&D, ainda que geograficamente assimétricos (Chagas Lopes, 2011; Kovács & Chagas Lopes, 2010). A vantagem competitiva é cada vez mais a centralização em actividades

⁵ A propósito do surgimento de lideranças informais responsáveis, Ferreira (2008) argumenta que no espaço-tempo deste tipo de liderança informal que resultam da globalização e da massificação das TIC, não é possível prolongar a actual institucionalização e formalização da divisão do trabalho (e, por sua vez, da autoridade hierárquica formalizada) já que se tornam contraproducentes e perversas, ao condicionarem ou inviabilizarem qualquer tipo de ascendência dos líderes informais sobre um grupo ou organização.

⁶ A palavra “*stakeholder*” é um conceito amplo que engloba os agentes ou actores sociais, que têm algum interesse em comum, mesmo que não sejam os únicos ou nem mesmo os principais interessados.

⁷ A Teoria dos *Stakeholder* procura descrever quais são as pessoas ou grupos que actuam como “*stakeholders*” de uma empresa ou organização e propõe métodos que os gestores devem aplicar para ir de encontro aos respectivos interesses. Ou seja, propõe uma estratégia somativa da óptica económica dos recursos e dos mercados, ao mesmo tempo em que incorpora uma visão sociológica e política da sociedade (Jensen & Sandström, 2011).

de alto valor acrescentado (Castells, 1996, 2000; Kovács, 1998, 2002): construindo máquinas multifuncionais programáveis (i.e. CAD, CAD/CAM, CIM, CNC) em detrimento das máquinas especializadas; inovando permanentemente os processos (Schreyögg & Sydow, 2011), os métodos e as técnicas; conjugando esforços com as necessidades dos clientes, estimulando, consequente e ciclicamente a I&D. A empresa deve procurar solucionar problemas não caracterizados e sem soluções pré-estabelecidas, investigando e desenvolvendo intensamente novas respostas (Santos, 2010a). A actividade de I&D passa assim a ser o esteio do triunfo.

A massificação da produção que antes era o primo objectivo empresarial encaminha-se para a produção flexível (Kovács, 2002, 2005) e para o desaparecimento de fronteiras rígidas entre produção em pequena série e em grandes séries. Isto é, a produção em pequena série recorrendo a tecnologias flexíveis permite elevar a sua sofisticação no domínio do projecto e concepção (Friedman, 2007; Kovács, 2002, 2005; Schreyögg & Sydow, 2011), no modo de fabricação e na qualidade (e.g. fabricação de equipamentos de precisão). Em ambientes industriais tradicionais (e.g. automóvel, têxteis) a produção em grandes séries tende a tornar-se mais diversificada (Kovács, 2002, 2005) e passível de ser personalizada em cada vez um maior número de pormenores conceptuais e de produção.

4. A GESTÃO DAS PESSOAS

ANTES	ALOMORFIA
Trabalhadores pouco qualificados	Trabalhadores qualificados e em aprendizagem ao longo da vida
Competências estanques	Multi e Plurifuncionalidade
Trabalhadores fáceis de satisfazer	Trabalhadores cada vez mais exigentes
Elevada distância hierárquica	Achatamento dos níveis hierárquicos
Empresa escolhe o colaborador	Colaborador escolhe a empresa para trabalhar
Nacional / unicidade	Global, multicultural e diversidade e sensibilidade cultural
Interesses dos accionistas	Interesses dos stakeholders

A visão taylorista da aquisição de qualificações universais e imutáveis (adquiridas apenas uma vez e válidas para toda a vida activa produtiva) perde inevitavelmente esse pressuposto. Os trabalhadores além de uma qualificação de base precisam de estar em permanente actualização (formação contínua ao longo da vida activa). Por conseguinte as competências que advém destas qualificações também não podem ser estanques (Kovács, 2002, 2005; Kovács & Chagas Lopes, 2010; Trigo, 2006) mas pendem incontornavelmente para uma multiplicidade e pluralidade de funções⁸ (Santos, 2010a, 2010b).

Para alcançar este estado, os próprios trabalhadores reclamam exigências de ordem pessoal [(Porcellato, Carmichael, *et al* (2010)], profissional e familiar, que lhes permita harmonizar estas vertentes com o trabalho (European Commission, 2011), sob pena, em caso contrário, de perda consciente e inconsciente de produtividade individual e de competitividade organizacional (Trigo, 2006).

É precisamente por estas exigências que a estrutura organizacional vê os níveis hierárquicos reduzidos, não apenas nos níveis intermédios mas também na redução acentuada do número de gestores de topo (Marković, 2008; Friedman, 2007). As empresas não podem continuar a suportar custos fixos elevados. Têm de se centrar no respectivo *core-business* (Kovács, 2002; Trigo, 2006), passando a subcontratar o fornecimento de alguns produtos e de alguns serviços para outras empresas, sejam elas locais, nacionais ou globais (e.g. pequenos componentes, componentes altamente especializados, *call-centers*, *data entry*, serviços de segurança e higiene), integrando estas empresas numa rede (Kovács, 2002).

É a passagem de uma lógica de grandes unidades (normalmente também com *stocks* elevados) para pequenas unidades (com *stocks* reduzidos) (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002).

A facilidade de movimentação e de deslocação, especialmente na União Europeia, mas em todo o planeta em geral, bem como o trabalho a distância possibilitado pelas TIC (Castillo, 2009; Ferreira, 2008), fazem com que o trabalhador

⁸ No sentido de facilitar a explicação (mesmo apesar do evidente anacronismo) fazemos a distinção sequencial proposta por Frank Gilberth (colaborador de Frank Taylor). Assim, uma função é um conjunto de tarefas; tarefas são um conjunto de operações; operações são uma sequência de fases e fases são um conjunto de movimentos elementares (therbligs).

globalizado (Castillo, 2009) possa seleccionar, dentro de certos limites, onde, como e com quem trabalhar (Santos, 2010c). Também por este facto a multiculturalidade no trabalho e a multiplicidade de nacionalidades tornam-se inevitáveis (e desejáveis) nas empresas e organizações.

Os interesses dos detentores das empresas não se sobrepõem unilateralmente aos interesses gerais das partes interessadas (*stakeholders* ou parceiros), pois a panóplia de intervenientes que condicionam uma organização é cada vez mais extensa. A responsabilidade social (aliada à ética) não pode ser ignorada como elemento constitutivo das organizações e pode mesmo tornar-se numa vantagem competitiva.

5. AS RELAÇÕES DE TRABALHO

ANTES	ALOMORFIA
Viver para trabalhar	Trabalhar, família, viver e conviver – Trabalho digno - “ <i>decent-work</i> ”
Sociedade A	Sociedade A + Sociedade B (<i>B Society</i>)
Mercado Local / nacional de trabalho	Mercado global de trabalho
Salário fixo	Pagamento indexado aos resultados
Relação de contrato legal	Relação de valor acrescentado
Normas e regulamentos	Visão, missão e valores
Gestão de recursos humanos	Gestão de pessoas com novos métodos de produção e de organização do trabalho

A divisão científica do trabalho preconizada pelo *taylorismo* tende a desaparecer, ou pelo menos a ser substancialmente alterada e/ou adaptada. O conceito de trabalhar para viver é substituído pelo trabalho digno⁹ (*decent-work*), colocando os interesses pessoais, familiares e da própria empresa (Hepple, 2001)

⁹ O conceito de trabalho digno (*decent work*), no entendimento da OIT (2007), baseia-se no reconhecimento de que o trabalho é a origem de várias dimensões: de dignidade pessoal, de estabilidade familiar, de paz na comunidade, de democracias que actuam em benefício de todos, de crescimento económico, de aumento das oportunidades de trabalho produtivo e de desenvolvimento das empresas. O trabalho digno reflecte as prioridades da agenda social, económica e política dos países e do sistema internacional. Durante um breve período de tempo este conceito reuniu algum conceito entre os actores sociais do trabalho, no sentido em que o emprego produtivo e o trabalho digno são elementos fundamentais para: alcançar uma globalização justa, reduzir a pobreza e obter um desenvolvimento equitativo, justo e sustentável.

tendencialmente em harmonia, e cujos rendimentos auferidos permitam usufruir dessa sinergia (Van Dyne, Kossek & Lobel, 2007).

O trabalho estável, para toda a vida, rotineiro e pouco criativo dá origem a tarefas não rotineiras, imaginativas, criativas e flexíveis (Kovács, 2002; Kovács & Chagas Lopes, 2010). Surge a segmentação e a flexibilização do trabalho. Tal facto implica a crescente diversidade dos horários laborais e das condições de trabalho, a diferenciação e individualização dos trabalhadores e das relações de emprego (Kovács, 2002) e a conjugação da vida familiar com o trabalho.

A *sociedade B*¹⁰ começa a dar os seus primeiros passos. Em oposição e complementaridade à *sociedade A* (a que actualmente conhecemos e vivemos), este movimento social e económico, criado em 2006, está a ser acolhido oficial e institucionalmente em vários países do norte da Europa. Tem como objectivo criar uma sociedade alternativa, que tem em conta os diferentes ritmos biológicos dos indivíduos para introduzir horários diferenciados de funcionamento das escolas, dos locais de trabalho, das universidades, das lojas e das organizações em geral. Esta dilatação dos horários permitiria ao mercado laboral um maior e mais alargado funcionamento (24 horas por dia), o que poderia gerar uma maior oferta de emprego e, por conseguinte, mais lucros para as empresas e melhores salários. Ao mesmo tempo contribui para o trabalho digno (ILO, 2007) ao veicular um maior equilíbrio entre a actividade profissional, a família e o lazer (Hepple, 2001; Rasmunssen, 2008). Na verdade esta flexibilidade alargada (que tem o máximo expoente no funcionamento 24 sobre 24 horas, com total utilização dos espaços e dos investimentos) vai de encontro às premissas da globalização e da sociedade

¹⁰ O movimento "Sociedade B" teve origem na Dinamarca, expandindo-se depois para a Noruega, para Finlândia, para a Suécia e para o Reino Unido. Baseia em factos científicos que indicam que cada indivíduo tem o seu próprio ritmo biológico, uma espécie de "relógio interno" que é geneticamente determinado. Assim, uma "pessoa B" possui um ritmo interno de 25 a 27 horas, enquanto o de uma "pessoa A" tem um ciclo de 23 horas. As "pessoas B" são mais produtivas no final do dia e têm dificuldades em despertar pela manhã, que é quando as "pessoas A" são mais activas. Um dos objectivos deste movimento é acabar com as rígidas disciplinas de horário da sociedade industrial, em que todos chegam ao mesmo tempo e saem todos à mesma hora, pelo que o número de empregos é limitado. Com a introdução da Sociedade B, os empregos teoricamente aumentariam, as empresas e organizações funcionariam 24 horas por dia e a produtividade e competitividade acelerariam. A introdução de horários mais flexíveis impulsionaria um maior equilíbrio entre trabalho e lazer e uma melhor qualidade de vida (Rasmunssen, 2009). A primeira instituição sueca a implementar o esquema é uma escola secundária de Gotemburgo, que proporciona desde 2001, turnos nocturnos entre as 20h e as 8h.

informacional (Castells, 1996, 2000). Claro que este novo paradigma necessitaria de um suporte legislativo substancial, especialmente no que diz respeito à legislação laboral.

O mercado de trabalho torna-se global. As empresas disponibilizam ofertas de trabalho para potenciais trabalhadores de todo o mundo que o procuram em qualquer zona geográfica. Contudo, neste mercado de trabalho global a conjuntura económica regional ou local pode interferir. Em situações de recessão económica (mesmo que local ou regionalmente circunscritas) as empresas têm tendência a privilegiar a flexibilidade interna (Kovács, 2006; Santos, 2010a, 2010b), adoptando medidas de ajustamento da organização do trabalho e dos processos de gestão (European Commission, 2011) indo, por exemplo, ao encontro do cliente (Friedman, 2007) e não o oposto. Em circunstâncias económicas recessivas, a flexibilidade externa manter-se-á apenas em caso de necessidade de ajustamento estrutural pontual, tendo em vista uma (re)afecção eficiente de recursos (European Commission, 2011).

A tradicional produção em massa de produtos standardizados, herdada com maior ênfase das correntes *fordistas*, é inevitavelmente substituída pela produção de produtos de alta qualidade, individualizados e variados (Castells, 1996, 2000; Kovács, 2002). Desta forma os salários adquirem uma indexação aos resultados individuais, grupais e da organização. A capacidade de concorrência já não advém de preços mais baixos, mas da qualidade. Qualidade significa também a individualização de produtos e serviços com *design* inovador (e sistematicamente reformulado, aperfeiçoado e atraente) que adicione, ou crie valor. É inevitável eliminar a pouca adaptabilidade a novas situações, dando origem a uma rápida adequação a novas e permanentes exigências (European Commission, 2011).

Esta tendência de transformação, além de ter implicações na vertente socioeconómica (já atrás abordada) tem repercussões ao nível sócio-organizacional das empresas, introduzindo conceitos normativos e orientadores da acção: a visão, a missão e os objectivos partilhados.

Nas condições técnico-económicas e socioculturais actuais, a crise das formas de organização do trabalho até agora generalizadas está instalada. O baixo nível de produtividade, a incapacidade das empresas darem resposta às mudanças resultantes

de alterações na procura, incutem um maior interesse nos meios empresariais para a adopção de novas formas de organização do trabalho e novos métodos de gestão (Kovács, 2005; Kovács, Ferreira & Santos, 1994). A busca de novas formas organizacionais do trabalho visa maior flexibilidade, maior envolvimento e mais empenhamento dos trabalhadores (Kovács, Ferreira & Santos, 1994) e dos *stakeholders* em geral.

Os modelos tayloristas (e fordistas) têm vindo a dar lugar com algum realce, a modelos mais flexíveis, principalmente o denominado modelo de produção: *lean production* (*produção ligeira ou magra*). Desenvolvido inicialmente no Japão, serviu já como modelo de referência para algumas empresas europeias e americanas (Kovács & Castillo, 1998). Surgem, todavia, ainda outros modelos: o modelo neo-taylorista (e neo-taylorista moderado), adaptado principalmente nas grandes indústrias remanescentes em países marcadamente industrializados (e.g. Alemanha e Japão). Por outro lado surgem os modelos antropocêntricos de produção (SAP), como alternativa europeia ao modelo japonês da *lean production*.

Apesar da diversidade de novas formas de organização e produção, Kovács e Castillo (1998) apontam para a coexistência dos vários modelos, desde o nível macro (país) ao nível micro (empresa), cada um com as suas características próprias, vantagens e inconvenientes. Kovács e Castillo (1998) argumentam inclusivamente que não há modelos puros, pois as empresas podem funcionar, com características de vários modelos simultaneamente. Os modelos servem apenas para estudo e identificação maioritária do modelo adoptado por determinada organização ou empresa.

A diversificação e globalização simultâneas dos mercados de consumo permitem conjugar e articular a estratégia de produção em massa (lógica da economia de escala) com a estratégia de diversificação (Schreyögg & Sydow, 2011) e inovação (lógica da economia de gama) dentro da mesma empresa e, sobretudo, no seio de redes de subcontratação (Kovács & Castillo, 1998). A difusão do modelo *lean production* ou a convergência dos modelos existentes nesta direcção não constituem a única tendência de evolução havendo outros cenários possíveis (Kovács & Castillo, 1998, Kovács, 2002).

A título meramente somativo, e por questões inevitáveis de necessária síntese, apresentam-se as tendências de evolução dos modelos de produção descritos e preconizados por Kovács e Castillo (1998), tendo em conta se a ênfase é colocada na inovação tecnológica ou na inovação organizacional, e no outro lado da matriz, o grau de participação e controlo no processo de inovação.

TIPOS DE PRODUÇÃO	
Grau de participação e controlo nos processos de inovação	<p>2 Neo-Taylorismo Moderado - em direcção de uma sociedade segmentada</p> <p>Participação e negociação informais Medidas de política social para atenuar consequências negativas e travar a dualização.</p>
	<p>4 Antropocentrismo - em direcção de uma sociedade democrática e equitativa</p> <p>Participação e negociação dos processos de inovação nos diversos níveis Ênfase na inovação organizacional e social Política activa de manutenção de empregos, redução do tempo de trabalho e melhoria da qualidade de vida.</p>
	<p>1 Neo-Taylorismo - em direcção a uma sociedade dual</p> <p>Forte protagonismo patronal nos processos de inovação Tecnocentrismo: "Taylorismo assistido por computador" Ênfase na flexibilização quantitativa Desemprego massivo e dualização.</p>
	<p>3 Lean Production - em direcção de uma sociedade hipercompetitiva</p> <p>Forte protagonismo patronal nos processos de inovação Ênfase na inovação organizacional (trabalho em grupo, polivalência) Racionalização contínua Desemprego massivo e marginalização dos inaptáveis.</p>
<p>Ênfase na Inovação Tecnológica</p>	
<p>Ênfase na Inovação Organizacional</p>	

Tendências de Evolução dos novos modelos de produção (adaptado de Kovács e Castillo, 1998)

6. AS NOVAS DIMENSÕES

ANTES	ALOMORFIA
Controlo	Envolvimento e compromisso
Objectivo é o lucro	Objectivo é o lucro com ética (RSE)
Patrões	Líderes /Agentes da Mudança
Administração	Gestão
Conformismo	Criatividade – economia criativa
Passividade	Disponibilidade Proactiva - CCO
Certeza	Risco e Incerteza

A obsessão pelo controlo dos processos, dos métodos e dos tempos de trabalho, sustentados no esforço e disciplina (Kovács, 2002) herdada do pensamento taylorista-fordista, vai inevitavelmente conduzir a uma responsabilidade alicerçada na iniciativa, no empenho e na proactividade (do e no trabalho). O objectivo centrado no lucro e a pseudo-responsabilidade social centrada nos accionistas, tal como preconizava Milton Friedman (1970) representando um ónus demasiado denso para a empresa, é definitivamente abandonada. Agora a responsabilidade social é um conceito através do qual as empresas e organizações decidem voluntariamente o seu grau de contribuição para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (European Commission, 2001), tendo em consideração os interesses e idiosincrasias dos *stakeholders*.

O padrão tradicional não poderá manter-se como tal. As respectivas competências tributárias da experiência, da habilidade manual e da rotina (Chesnais, 2001; Kovács, 2002, 2005), da tentativa e erro; do paradigma sequencial (só com um posto de trabalho precedente e eventualmente outro subsequente) e com saberes mínimos adquiridos apenas uma vez (e supostamente válidos para toda a vida activa) já não são válidos. A tendência preconiza um empregador que lidera grupos (Trigo, 2006), que se esforça por se manter actualizado nas suas qualificações e nas suas competências. Tem uma missão, uma visão e objectivos (Castells, 2000; Kovács, 2005) que partilha com os seus colaboradores. É alguém que inspira, que encaminha, que sugere e que orienta. É sobretudo o actor social que utiliza as suas próprias escolhas

racionais (Loasby, 2003) para lidar com a incerteza. Cria padrões, agrupa fenómenos por critérios selectivos (e por vezes problemáticos) de similaridade e tenta conferir consistência (Loasby, 2003) entre esses elementos para dar estabilidade aos indivíduos e às organizações. Tem de ser o gatilho da mudança.

Nesta sequência os conceitos de administração devem vir a ser progressivamente substituídos pelos de gestão. A “Administração” foi um legado da especialização de Taylor, Fayol e Weber, sendo encarado como algo distinto e exterior à empresa ou organização. Encerra conceitos como o planeamento, a direcção e o controlo. A “Gestão” vai mais longe, pois além destas características, alberga os conceitos mais latos. Ou seja, o gestor não faz nada de diferente do administrador, porém, tem a responsabilidade de exercer o papel com maior imaginação, proactividade e engenho.

Precisamente aqui reside a oposição ao conformismo tradicional: a criatividade e a utilização da economia criativa. Estas actividades são o produto do desenvolvimento da imaginação individual e que, se devidamente trabalhadas e implementadas, adquirem um valor económico. Howkins (2001) definiu a “Economia Criativa” como as actividades que envolvem a criação, a produção e a distribuição de produtos e serviços, usando o conhecimento, a criatividade e o capital intelectual como principais recursos produtivos. Incluem-se nesta acepção os bens e serviços criativos relacionados com a indústria cultural e criativa e outros conceitos mais prolixos: cidades criativas, ecossistemas criativos ou mesmo *clusters* criativos.¹¹

Relacionado com o conformismo está a passividade, que muitas vezes empurra as empresas para a vacuidade enfraquecendo-as de objectivos e propósitos. Futuramente os actores organizacionais devem utilizar a sua própria disponibilidade mental proactiva, que com o tempo se tornará uma característica inerente à sua personalidade. Será uma *softskill* (European Commission, 2011; Kovács & Chagas Lopes, 2010) que marcará a diferença. Concomitantemente, se todos os colaboradores

¹¹ No entendimento das Nações Unidas (UNCTAD, 2010), a economia criativa compreende os ciclos de concepção (ou criação), produção e distribuição de bens e serviços que utilizam a criatividade e o capital intelectual como *input*. Apesar de existirem várias tipologias e de não existir um acordo cabal sobre as actividades a incluir nesta definição, podem-se referir: a publicidade, a arquitectura, o ambiente (economia verde) o mercado da arte e das antiguidades, o artesanato, o *design* de moda, o cinema e vídeo, a música, as artes cénicas, as editoras, o *software* interactivo de entretenimento, a rádio e a televisão e os desportos enquanto espectáculo de massas.

adoptarem um comportamento de cidadania organizacional (CCO/OCB – *organizational citizenship behaviour*) estão aptos a ir mais além (Van Dyne, Kossek & Lobeldo, 2007) o que é espectável em função dos objectivos individuais, grupais ou organizacionais

Da certeza determinística e estável as empresas e organizações têm cada vez mais de se debaterem com uma miríade de incertezas knightianas¹². A sobrevivência reside não apenas na tentativa de previsão do risco (Knight, 1921, 2005), dado que este é mais susceptível de cálculo, mas sobretudo do grau de resiliência organizativa, grupal e individual e da capacidade e preparação (traduzida em competências) para a gestão da incerteza. A incerteza é como um preço a pagar pela capacidade de imaginação (Loasby, 2003). Porém, apesar da capacidade imaginativa, o ser humano em geral, e os empresários em particular, ainda não aprenderam a usar os resultados imprevistos do futuro, reivindicando o controlo das respectivas possibilidades (Esposito, 2011).

CONCLUSÕES

Tem-se consciência que este não é um trabalho acabado. Está delimitado no tempo, pois é passível de, no futuro, ser alterado ou completado, em função de novas teorias, paradigmas ou conceitos que suportem outro tipo de análise. É fruto de um inevitável esforço de síntese, pelo que estamos conscientes que muito mais haveria a dizer. Pode ainda, ser objecto de interpretações e opiniões diferentes, consoante o autor. Todavia podemos extrair algumas conclusões.

Os alomorfismos nas empresas da sociedade informacional, não se apresentam, como únicos, precisa e pormenorizadamente formulados, nem estão isentos de zonas de incerteza. A única certeza é que assistimos a inevitáveis mudanças,

¹² Uma distinção clássica entre risco e incerteza proposta por Frank Knight (1921, 2005) associa o risco a uma incerteza mensurável - uma "falsa incerteza". Assim, o risco de que um evento ocorra é dado por uma distribuição de probabilidades, ou seja, as possibilidades do futuro são conhecidas. Já a incerteza refere-se a uma situação em que não se conhecem essas possibilidades. Knight (1921, 2005) distingue portanto as situações arriscadas (nas quais a distribuição de probabilidades dos casos possíveis não é conhecida) das situações incertas (nas quais nem mesmo os casos possíveis são conhecidos). Uma incerteza knightiana é, por conseguinte, uma situação em que o futuro não é nem pode ser conhecido.

no seio das empresas, no “como” fazer, de “que forma” fazer, “como” articular e “onde” querem ou vão chegar. A única coisa que muda é a aceleração das mudanças.

A estrutura, os actores sociais, os processos e os métodos devem ser encarados como um todo indivisível, que agrupa e orienta esforços, conhecimento e recursos para o mesmo fim ou objectivo.

As TIC não são panaceia para todo e qualquer problema na estrutura e funcionamento das empresas e das organizações. São efectivamente um factor que despoletou uma nova estrutura socioeconómica com uma matriz também cultural. Têm vantagens e inconvenientes. Quem não possui informação, conhecimento e energia reportada a esses fluxos e redes é excluído da produção, distribuição, troca e consumo dos bens e serviços analítico-simbólicos. Esta tendência da globalização é estruturada pela crescente integração da ciência e técnica corporizada na inovação e na ininterrupta mudança.

Os alomorfismos decorrentes das mudanças no meio envolvente (i.e. globalização) reflectem-se em todos os níveis: na estrutura, no funcionamento, nos recursos humanos, nas relações de trabalho e abrem portas a novas dimensões.

Os modelos organizativos não são estanques e aplicados univocamente. Podem coexistir características e propriedades de vários modelos de produção e de organização do trabalho simultaneamente, numa mesma organização ou empresa. Mais, em determinado momento pode ser necessário adoptar mais características de um modelo e no momento seguinte dirigir esforços para as características de outro modelo. Todavia segundo postula Kovács (1994,1998), deve ser dada preferência aos sistemas antropocêntricos de produção (no sentido de contribuir para a melhoria das condições de emprego) e para promover a flexibilidade qualitativa.

As organizações em geral têm de se movimentar na incerteza, controlando o risco. A criatividade, a proactividade e a cidadania organizacional têm de se incrustar definitivamente no léxico das empresas e no espírito das organizações.

O que mais importa é que as empresas estejam permanentemente atentas, e consigam a flexibilidade necessária para sobreviver no novo conceito de uma economia à escala global. A única certeza sobre o futuro é que a incerteza faz parte dele.

BIBLIOGRAFIA

- BOYER ROBERT, FREYSSINET MICHEL (1994) *Emergence de Nouveaux Modeles Industriels*, Actes du GERPISA n°15
- CAETANO, ANTÓNIO e TAVARES, SUSANA (2000) *Tendências Na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas*, Ed. DINÂMIA - Centro De Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica, ISCTE.
- CASTELLS, MANUEL (1996, 2000), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - A Sociedade em Rede*, Volume I, Fundação Calouste Gulbenkian, 2ª Edição.
- CASTILLO, JUAN JOSÉ (2009), *La Soledad del Trabajador Globalizado: El Papel de la Sociología* SOCIUS Working Papers Nº 10/2009, ISEG/UTL, Lisboa <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>
- CHAGAS LOPES, M. (2007), *Textos de Apoio à Cadeira de Economia dos Recursos Humanos*. Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa: ISEG.
- CHAGAS LOPES, MARGARIDA (2011), *Education, Vocational Training and R&D: Towards New Forms of Labor Market Regulation*. SOCIUS Working Papers Nº 08/2011, ISEG/UTL, Lisboa. <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>
- CHESNAIS, FRANÇOIS (2001) *La Nouvelle Économie*, Ed. Electrónica, acessível em <http://www.france.attac.org/a910>, Association ATTAC France.
- COMISSÃO EUROPEIA (1996) *Livro Verde Sobre Inovação*, Luxemburgo Ed. Comissão Europeia.
- COMISIÓN MUNDIAL SOBRE LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LA GLOBALIZACIÓN, (2004) *Por Una Globalizacion Justa: Crear Oportunidades Para Todos*, 1ª Ed. Internacional Labour Organization (ILO)
- COVEY, STEPHEN (1989), *The Seven Habits of Highly Effective People*. Franklin Covey Ed.
- EUROPEAN COMMISSION (2001), *Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* [COM(2001) 366 - Not published in the Official Journal].
- EUROPEAN COMMISSION (2011), *An Agenda For New Skills And Jobs: A European Contribution Towards Full Employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011
- ESPOSITO, ELENA (2011), *Using the Future in the Present: Risk and Surprise in Financial Markets. Economic Sociology. The European Electronic Newsletter*. Volume 12, Number 3. pp 13-18. http://econsoc.mpifg.de/archive/econ_soc_12-3.pdf#page=13
- FERREIRA, J. CARVALHO (2008), *Dilemas da Organização do Trabalho Face à Globalização e às Tecnologias de Informação e Comunicação*. *Revista De Administração Mackenzie*, V. 9, N. 7, pp. 113-135
- FRIEDMAN, BARRY A. (2007), *Globalization Implications for Human Resource Management Roles. Employee Responsibility and Rights Journal*, Vol. 19, pp. 157–171
- FRIEDMAN, MILTON (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. By The New York Times Magazine, September 13, 1970. The New York Times Company.
- GRUPO DE LISBOA (1994) *Limites à Competição*, Cap. 3, Publ. Europa América.

HANDEL, MICHAEL J. (2002), *Organizations as Human and Social Systems I: The Impulse to Reform Work*, in: *The Sociology of Organizations Classic, Contemporary, and Critical Readings*, SAGE Publications, Inc.

HEPPLE, BOB (2001), Equality and Empowerment for Decent Work. *International Labour Review*, Vol. 140, No.1. pp. 5-18.

HOWKINS, JOHN (2001), *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. Ed. Penguin Business S.

ILO (2007), *Toolkit for Mainstreaming Employment and Decent Work.*, Ed. International Labour Office, First edition. Geneva

JENNINGS, DANIEL F. & SEAMAN, SAMUEL. (1994) *High and low levels of organizational adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure and Performance*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 6, pp. 459-475.

JENSEN, TOMMY & SANDSTRÖM, JOHAN (2011), Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility, *Organization Studies* # 32, pp. 473-488

KOVÁCS, ILONA (1993): *Sistemas Antropocêntricos de Produção*, SOCIUS Working Paper nº 6/93, Lisboa <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>

ILONA KOVÁCS, FERREIRA JOSÉ M. CARVALLHO & SANTOS, MARIA JOÃO (1994), Mudança Tecnológica e Organizacional: Análise de Tendências na Indústria. SOCIUS Working Paper Nº 2/94, ISEG/UTL, Lisboa <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>

KOVÁCS, ILONA, *et al*, (1994) *Qualificações e Mercado de Trabalho*, Lisboa, Coleção Estudos IEFP.

KOVÁCS, ILONA e CASTILLO, JUAN J. (1998): *Novos Modelos de Produção*, Oeiras, Ed. Celta,.

KOVÁCS, ILONA (2002): *As Metamorfoses do Emprego*, Oeiras, Ed. Celta,.

KOVÁCS, ILONA (org.) (2005), *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades.*, Oeiras: Ed. Celta.

KOVÁCS, ILONA & CHAGAS LOPES, MARGARIDA (2010), Employment and Sustainable Development: Education, Training and R&D in the Regulation of the Labour Market. *SOCIUS Working Paper* Nº 09/2010, ISEG/UTL, Lisboa URL: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>

KNIGHT, FRANK (1921, 2005), *Risk Uncertainty and Profit*. Economics, Ed. Cosimo Classics Inc.

LOASBY, BRIAN (2003), Closed Models and Open Systems. *Journal of Economic Methodology* Vol.10:3, pp. 285–306

MARKOVIĆ, MIRJANA R. (2008), Managing The Organizational Change and Culture in the Age of Globalization, *Journal of Business Economics and Management* #9 (1), pp. 3 – 11

MINTZBERG, HENRY (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

PORCELLATO, LORNA, CARMICHAEL, FIONA, *et al* (2010), Giving Older Workers a Voice: Constraints on the Employment of Older People in the North West of England. *Work, Employment and Society*, # 24, pp. 85-103.

RASMUSSEN, PERNILLE (2008), *When Work Takes Control*. Ed. Karnac Books.

RASMUSSEN, PERNILLE (2009), When Work Takes Control. *B-alive Magazine*. Nº 1, Jan 09. pp. 19-20. http://b-samfundet.dk/files/pics/b-alive_uk1_09.pdf

RODRIGUES, ANTÓNIO JOSÉ *et al* (2004), *Inovação Organizacional*, Lisboa, Revista Anual do IQF / MAET.

SAKAI, KUNIYASO (1990), The Feudal World of Japanese Manufacturing. *Harvard Business Review*, Nov-Dez, pp.38-49.

SANTOS, MIGUEL BAIÃO (2008), *Inserção Profissional e Formação Qualificante. Identificação dos Dispositivos Através do Estudo de Um Caso*. Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações. Mimeo. Lisboa: ISEG/UTL.

SANTOS, MIGUEL BAIÃO (2010a), *Modelização da Inserção Profissional em Contexto de Formação Qualificante. Condicionantes e Dispositivos Estudo de Um Caso*. Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações. Mimeo. Lisboa: ISEG/UTL.

SANTOS, MIGUEL BAIÃO (2010b), School to Work Transition, Employment Attainment and VET Theories Guide for Policy Makers, *Journal of Research in Educational Sciences*. Vol. I, Issue 2(2), pp. 124-144.

SANTOS, MIGUEL BAIÃO (2010c), Condicionantes e Dispositivos de Inserção no Mercado de Trabalho. Modelo Holoclético. SOCIUS Working Papers, nº. 10/2010. ISEG/UTL. Lisboa.
<http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>

SCHREYÖGG, GEORG & SYDOW, JÖRG (2011), Organizational Path Dependence: A Process View. *Organization Studies*, # 32: PP. 321-325

SHALMAN, WILLIAM A. (1999). *The New Economy is Stronger Than you Think*, in Harvard Business Review, Nov-Dez 1999, pp. 99-106

TAYLOR, FREDERICK. W. (1911, 1995), *Princípios da Administração Científica*. Editora Atlas S.A, São Paulo.

TRIGO, MARIA MÁRCIA (2006), *Inovação Organizacional e o Imperativo da Competitividade*, in: DIRIGIR, nº96, pp. 33-39 IEFEP, Lisboa.

UNCTAD (2010), *Creative Economy Report 2010, Creative Economy: A Feasible Development Option*. ED. UNCTAD, New York.

VAN DYNE, LINN, KOSSEK, ELLEN & LOBEL; SHARON (2007) Less Need to be There: Cross-level Effects of Work Practices That Support Work-Life Flexibility and Enhance Group Processes and Group-Level OCB. *Human Relations*, Volume 60(8), The Tavistock Institute pp. 1123–1154